



LOOK INTO MANAGEMENT

走进管理

管理者素质及工作准备



国富强

著

一个人成就的大小
永远不会超过他信心的
大小。管理是一门艺术，
同时也是一种意志、精
神和信心的综合反映。
任何机会和奇迹都是人
创造出来的。你只要放
眼四周，勤于思考，善于
发挥所有的智慧和才能，
你就有可能成为一个出
类拔萃的管理者。

西南财经大学出版社

台湾汉湘文化事业股份有限公司独家授权。

本书著作权登记号为:图字 21-1999-020 号。版权所有,翻印必究。

责任编辑:邓书敏

封面设计:郭 川

书 名:走进管理——管理者素质及工作准备

编 著:国富强

出 版 者:西南财经大学出版社

(四川省成都市光华村西南财经大学内)

邮 编:610074 电 话:(028) 7353785

印 刷:郫县科技书刊印刷厂

发 行:西南财经大学出版社

全 国 新 华 书 店 经 销

开 本:850×1168 1/32

印 张:8.625

字 数:138 千字

版 次:1999 年 5 月第 1 版

印 次:1999 年 5 月第 1 次印刷

印 数:7000 册

定 价:19.80 元

ISBN 7-81055-480-8/F·381

1. 本书封底无防伪标记不得销售。

2. 版权所有,翻印必究。

前 言

本书主要针对的对象是从事管理的人士，以及即将成为管理者的人员。本书的主要内容是关于管理的基本技能以及具体的实施方案，包括：①管理者的主要目标；②管理的本质；③怎样通过组织进行有效的管理活动；④管理者怎样发挥其领导作用等内容。本书共分7章90节，分别具体地阐述了上述内容。

第1章“管理者应具备的素质”是本书的总论，它分别阐述了管理者应具有的各种能力、资质、作用等。本章分别就“管理能力”的各个方面，提出了具有建设性的问题，由此引出后面的各个章节，逐步讨论这些问题。

第2章“管理者怎样充分发挥组织的潜能”，主要阐述作为一个管理者应怎样利用一个组织的力量，来达到最理想的效果。组织是一项工作得以顺利进展的基础，但随着组织的不断发展，容易出现教条化、机构臃肿及人浮于事的现象，这会影响工作的正常进行。本章也对这些问题提出了一些可资借鉴的建议，使管理者能恢复组织的活力。

第3章“工作的开展及提高”，主要阐述作为一个管理者所应发挥的五大管理职能：计划、组织、指令、调整、统制。本章还阐述了在管理过程中，怎样处理可能发生的各种问题，以及怎样提高工作质量。

第4章“通过思想交流培训部下”，主要阐述在工作场所的交流技巧及具体的方式方法。本章就以下各方面分别展开讨论：能赢得部下信赖的交流方法；通过交流来培养部下的方法；新职员招募方法；提高工作质量及竞争力的训练方法等等。

第5章“建立良好的人际关系”，就怎样提高组织内部的人际关系问题，作了初步探讨，并特别强调人与人之间的相互理解、相互支持，还就怎样建立良好的上下级之间人际关系这一问题，提出了一些具体的方法与策略。本章还阐述了一些当代十分流行的提高人际关系的策略与技巧，比如“工作积极性的调查方法”、“自己申报制度”、“咨询技巧”等。

第6章“发挥领导（管理）作用”，阐述了作为一个领导者所应具备的领导作用，还分别阐述了领导的各种不同类型、充分发挥领导作用的具体方法、充分发挥部下的集体作用的方法及策略等。

第7章“会议的组织技巧”，主要讨论管理者在组织会议时的基本指导思想、基本技巧及策略。

在组织活动中，人们经常提到“管理”这一词语，但很多管理者却并不了解“管理”的真正内涵及其重要意义，究其原因，主要是由于他们不善于向困难的目标、计划挑战所致。

在向困难挑战时，必须发挥创造力、解决问题的能力、统领能力，这时就显出了管理的重要性及必要性。

目 录

1	管理者应具备的素质	(1)
1	管理者应发挥的作用	(2)
2	管理者是达到预定目标的中坚力量	(5)
3	进行战略性的管理	(8)
4	管理的对象	(10)
5	完善管理能力①	(13)
6	完善管理能力②	(15)
7	完善管理能力③	(18)
8	完善管理能力④	(20)
9	完善管理能力⑤	(22)
2	管理者怎样充分发挥组织的潜能	(24)
10	组织是工作的母体	(25)

11	一个优秀的组织所应具备的条件	(28)
12	纵向型、横向型组织	(30)
13	组织机构臃肿	(32)
14	怎样看待各种非正式组织	(34)
15	一个组织应有一定的适应变化的能力	(36)
16	组织开发的基本步骤	(38)
17	小型组织的自主性及灵活性	(41)
18	小型组织的领导应注意的事项	(44)
19	发挥“专项工作组”的作用	(47)
20	目标管理的开展	(50)
21	制定目标的步骤	(53)
22	怎样使僵化的组织恢复活力	(55)
23	提倡良好的工作风气	(58)
24	利用上午上班时开短会来提高工作士气	(61)

3 工作的开展及提高

25	工作时要意识到自己的工作目标	(64)
26	工作的开展方法及步骤	(66)
27	在发布指挥、命令时的注意事项	(69)
28	命令的类型及发布命令的技巧	(72)
29	什么样的命令才能使下属产生积极性	(75)

30	接受命令的技巧和方法	(78)
31	提出报告、处理报告的方法	(81)
32	根据各人的能力委以相应的权力	(84)
33	授权的方法与技巧	(86)
34	执行责任与结果责任的分担	(89)
35	怎样代行上司的职务	(91)
36	工作现场的三个注意事项	(93)
37	改革的目标及要点	(96)
38	改善工作的步骤	(99)
39	在工作现场妨碍工作改善的壁垒	(102)
40	利用集体的智慧提高工作效率	(105)
41	利用KJ 法找出问题的症结	(108)
42	交流思想、调整工作	(113)
43	调整工作以实现更高的价值	(116)
44	战略性统筹与战术性统筹	(119)

4 通过思想交流培训部下

45	在工作现场交流思想的注意事项	(122)
46	效果显著的思想交流	(124)
47	管理者应善于听	(127)
48	与下属面谈的技巧	(130)

49	奖励下属可提高其工作积极性·····	(133)
50	责备下属有时也能使其奋发图强·····	(136)
51	注意调查在哪些方面还应加强训练、培养·····	(139)
52	管理者有责任培训职员·····	(142)
53	教育下属时的注意事项·····	(144)
54	聘用新职员时的注意事项·····	(146)
55	个别指导的具体步骤·····	(149)
56	对下属进行培训是上司的责任·····	(152)
57	培训就是对人的革新·····	(158)
58	怎样进行自我开发·····	(161)
59	进行自我训练，达到预定工作目标·····	(164)
60	工作积极性不高的原因剖析·····	(167)

5 建立良好的人际关系····· (170)

61	处理工作场所人际关系的注意事项·····	(171)
62	了解下属的真实愿望·····	(174)
63	影响人际关系的因素·····	(177)
64	建立与下属之间相互信赖的关系·····	(180)
65	处理好与上司的人际关系·····	(183)
66	人际关系为什么很重要·····	(186)
67	管理人的基本原则·····	(189)

68	工作积极性的调查方法·····	(192)
69	充分利用“提议制度”·····	(197)
70	“自己申报制度”的优点·····	(200)
71	咨询技巧·····	(203)
6	发挥领导（管理）作用 ·····	(206)
72	理想的领导艺术·····	(207)
73	领导的类型及特色·····	(209)
74	不同类型的管理者·····	(211)
75	通过领导艺术来发挥集体的作用·····	(215)
76	管理者的条件·····	(218)
77	发挥领导作用的方法·····	(221)
78	野性的管理·····	(224)
79	怎样提高部下的工作积极性·····	(227)
80	激励下属工作士气的方法·····	(230)
81	激励下属行动的秘诀·····	(233)
82	管理者要具有统率力·····	(236)
83	怎样培养良好的集团性格·····	(239)
7	会议的组织技巧 ·····	(242)
84	召开会议的基本原则·····	(243)

85	会议成功的条件·····	(246)
86	会议组织者应具备的条件·····	(249)
87	召开会议时的注意事项·····	(252)
88	开会的技巧·····	(255)
89	在会议中提出问题的重要性·····	(258)
90	提问的基本形式及方法·····	(260)

1 管理者 应具备的素质

1 管理者应发挥的作用

· 管理者要善于自我提高

管理者面临挑战

人、物、资金乃经营之三大要素。在以前的经济高速增长期，只要具备丰富、便宜的物质资源和一定的资金，便能保证企业的成本。而自从石油危机之后，对资源、能量等都有一定的限制，再加上国际剧烈的政治、经济环境变化的影响，日本逐渐进入了经济低迷发展时期。今后，日本由于受到有限物质资源的限制，要想只依靠物质资源和资金来发展企业几乎不太可能。因此，在新时期的企业要充分利用“无限的资源”——人的潜能。

在以前很多企业都是生产商品再还之于社会，从而完成其社会义务。但在生产商品的同时，它们也为社会培育了一批一批的人才。这些人才通过发挥其制造力、积极性，对社会做出了很大的贡献，而且他们也有很大的潜能有待挖掘。

由此看来，现在管理者也面临着艰巨的挑战。

由于经济环境的剧烈变化及企业成绩的不断下滑，以前的高压管理已越来越不适应时代要求了。现在的管理者应不断开拓自己的视野，提高解决问题的能力，要注意到下列问题：①工作风气是否出现问题；②工作的组织配合上是否出现问题；③部下是否具备相应的能力。同时，作为一个新时代的管理者，还应“最大限度地委以部下工作权限”、“尊重部下的自主性，发挥其创造力”、“积极开展对部下的指导训练，提高其基本知识技能及适应性”。

一个新时代的管理者不应把部下当作工作的工具来使用，而应将其当作一个“人”来对待，尊重其人格，使其成为自己的伙伴，充分发挥其潜力，并最终达到完成工作目标的目的。

管理者的作用

1. 达到目标的轴心作用

管理者应以总体方针为基础，具体协调、安排各部门的活动，从而完成预定目标。

2. 向上司的进言

管理者通常都和管理层联系紧密，其也是企业管理层中的一分子，所以要把握好企业的经营方向。

3. 战略性的管理方法

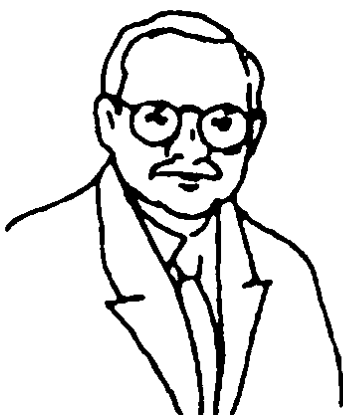
企业的目标应由具体的客观形势来决定。作为一个管理者，应对外部环境的变化有很强的敏感性，并制定出相应的目标，以促进企业的成长，进行战略性的管理。

4. 定型的管理工作

为了提高组织中各个不同部门的相互分工合作效率，管理者应协调好各部门的工作，充分发挥部下的潜力，使各部门朝着同一个目标努力。

5. 制定人才培养体制

人才乃企业之宝。管理者应考虑怎样才能提高部下的工作积极性，提高组织工作效率以及提高部下适应变化、解决问题的能力。



2 管理者是达到预定目标的中坚力量

制定目标，敦促行动

所谓“目标”，就是行动的指南、展望未来的意思。一个企业所定的目标要以促进企业发展、改革为基础，其目标就是工作人员所期待的，在一段时期内所应取得的成果。

德纳克曾说：“判断一个公司是优秀还是差劲，不在于其资本、技术或设备，而在于其是否制定出了切实可行的经营方针或计划。”在当今的严酷经营环境下，企业必须制定出相应的计划、目标、预先估计到可能出现的阻力，提高其竞争力和适应变化的能力，否则是很难生存、发展下去的。

1. 目标应视具体的客观形势而定

目标分相对目标和绝对目标。所谓相对目标，就是一种比较性的形式上的目标，它主要是在与同业界其它同行相比的基础下制定的。如果没有与之相比的对手，则其意义并不大。

而绝对目标并不是在与同行相比的基础上制定的，它是把握自己命运的具有一定难度的目标，它要求不要輕易满足现有的成就，而是要不断总结经验教训，以求更大的发展。

在制定目标时，一定要把握住自己的经营状况及经营环境，根据“状况法则”制定目标，还要注意该目标是否能激起部下的积极性，使大家同心协力，共同朝着这一目标而努力奋斗。

2. 设定目标的原则

(1) 让部下也参与制定目标的活动，使其价值得到全体工作人员的承认；

(2) 目标应与组织目标、重点工程相关，能刺激各项工作及改革；

(3) 目标应尽量具体，不宜太笼统、抽象。要明确规定“目标项目”、“目标价值”、“实现目标的期限”等各具体指标；

(4) 目标应具有一定的实现难度，给人一种压力，以激发人的潜力；

(5) 同时还应制定好自我评估、业绩评估等相关的尺度。

管理是一个组织的核心，它应以管理层的意志、方针为基本指导思想，具体协调各部门的活动，通过下面的监